

ten national-politischer und monopolistisch-kommerzieller Stärke eingeschränkt.

Reckwitz ist zwar seiner These treu geblieben, dass das mit kognitivem Kapital ausgestattete kreative Subjekt die beherrschende Figur der globalisierten Gesellschaft, zumindest in ihren rund um den Planeten verteilten Zentren, geworden ist. Nun hat er sich und andere von der Illusion befreit, dass dieser Wandel ohne Widerstände, Rückschläge und erhebliche emotionale Kosten verlaufen könnte. Für kulturpolitische Akteure sind Reckwitz' Einsichten, die er in seinen fünf Aufsätzen vermittelt, durchaus aufschlussreich. Sie bieten zahlreiche neue Denkansätze.

*Michael Hutter\**

**THOMAS SCHMIDT: Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht (Springer VS) 2019, 444 Seiten und 52 Abb.**

Das deutschsprachige Theater versteht sich seit jeher als Ort der kritischen Reflexion gesellschaftlicher Verhältnisse. Dieses Selbstverständnis der Theater scheint dieselben jedoch nicht daran zu hindern, ein asymmetrisches System zu reproduzieren, das auf Ausbeutung, Unterdrückung und Machtmissbrauch baut. Diese Schlussfolgerung erlauben die Ergebnisse der Studie *Kunst und Macht im Theater. Asymmetrien der Macht* von Thomas Schmidt.

Schmidt ist Professor für Theater- und Orchestermanagement und Direktor des gleichnamigen Masterstudiengangs an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main. Außerdem war er selbst über Jahre Geschäftsführender Direktor und später Interimsintendant am Nationaltheater Weimar. Bereits 2016 lieferte er mit seiner Publikation *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems* einen viel beachteten Beitrag zur Erneuerung des deutschen Theatersystems, mit dem er schon einmal auf Machtasymmetrien und -übergriffe im Theater deutete. Damals bemerkte er, dass es bis dato jedoch kaum wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen gibt. Im Bestreben, diese Forschungslücke zu schließen, befragte Schmidt daraufhin in Kooperation mit dem *ensemblenetzwerk* – dessen Vorstand er ist – im Mai 2018 1966 Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu ihrer sozialen Situation und ihren Erfahrungen mit Macht am Theater.

\* Email: mhutter@wzb.eu

Die nun vorliegende 444-seitige Publikation *Macht und Struktur im Theater* ist die wissenschaftliche Aufbereitung und Kontextualisierung dieser Studie. Mit seinem Vorhaben, die toxischen Strukturen des deutschen Theatersystems offenzulegen, reiht sich Schmidt ein in eine Vielzahl von Akteuren, Bündnissen und Aktionen, die seit einigen Jahren den Versuch unternehmen, die Theaterlandschaft zu reformieren und ihre Missstände sichtbar zu machen. So hat nicht nur #metoo eine Struktur-Debatte an den Theatern ausgelöst – seit geraumer Zeit muss sich das Theater für die Diskriminierung von Minderheiten verantworten und Theaterschaffende solidarisieren sich, um gegen schlechte Arbeitsbedingungen an den Häusern vorzugehen.

Thomas Schmidts Publikation nimmt ihren Ausgangspunkt in der These, dass es nicht mehr die Kunst ist, die Struktur und Organisation des Theaters prägt, sondern dass dieser Betrieb vielmehr durch Macht bestimmt ist. Gleich zu Beginn formuliert er die Annahme, dass ein zentrales Problem der Theaterorganisation in der unangefochtenen Hinnahme der asymmetrischen Strukturen und der damit zusammenhängenden Machtzentrierung beim Intendanten liegt. Organisationsstruktur, Organisationskultur und die Macht der Intendanz würden sich wechselseitig bedingen. Am intendanzzentrierten Modell als maßgebliche Ursache strukturellen Machtmissbrauchs im Theater hält Schmidt über die gesamte Publikation hinweg fest.

Bevor Thomas Schmidt einen Einblick in die Studie und ihre Ergebnisse gibt, erarbeitet er sich zunächst eine umfangreiche theoretische Grundlage für ebendiese. Mittels soziologischer Machttheorien und Theorien aus der Management- und Organisationsforschung unternimmt er den Versuch zu formulieren, aus welchen Gründen Macht entsteht und welche Konsequenzen ihr Erhalt bedeutet. Mit Rückgriff auf Michel Foucault, der Macht als Zusammenspiel unterschiedlichster Kräfteverhältnisse charakterisiert, nimmt Schmidt Bezug auf die Tatsache, dass die Arbeit für viele Theaterschaffende nicht nur Lohnerwerb, sondern vielmehr eine Leidenschaft und die Möglichkeit darstellt, den eigenen Interessen und Bedürfnissen nachzugehen. Dieses Verhältnis zur Arbeit ermögliche ganz neue Formen der Machtausübung. Pierre Bourdieus Unterscheidung zwischen materieller und symbolischer Macht hält Schmidt dazu an, die Symbole und die ritualisierte Macht des Theaters aufzudecken. Während die materielle Macht auf den Habitus einer Person Bezug nimmt, setzt Bourdieu die symbolische Macht mit symbolischer Gewalt gleich und deutet damit auf eine solche Form von Macht, die verborgen auftritt und der man sich folglich nicht bewusst unterstel-

len kann. Weiterhin analysiert Schmidt mit Rückgriff auf Jeffrey Pfeffers und Murray Edelman, wie Entscheidungsträger im Theater mittels politischer Sprache und Symbole Entscheidungen rechtfertigen und Macht stärken. Michel Croziers und Erhard Friedbergs Analyse kollektiven Handelns bewegt den Autor dazu, die informellen Machtstrukturen im Theaterbetrieb offenzulegen, die den beiden Organisationstheoretikern zufolge – neben der offiziellen Hierarchie eines Systems – einen nicht zu unterschätzenden Einfluss haben.

Den Kern dieser Publikation bildet nach diesen theoretischen Vorüberlegungen jedoch die akribische Präsentation und Auswertung seiner empirischen Studie. Mittels 38 Fragen, die in acht inhaltlichen Gruppen vom Allgemeinen zum Besonderen hin angeordnet sind, versucht die Studie, Zusammenhänge zwischen Machtmissbrauch, Arbeitsbedingungen und strukturellen Problemen am Theater herauszustellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Erhebung der Situation von Darstellern und Darstellerinnen und künstlerischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die mit 71,5 % einen Großteil der Befragten darstellen. Bei Betrachtung der allgemeinen Situation der Befragten wird deutlich, dass viele in prekären finanziellen Verhältnissen und wenige in einem festen sozialen Gefüge leben. Im Allgemeinen besteht eine Asymmetrie im Entlohnungs- und Tarifsystem zwischen künstlerischen, technischen und administrativen Mitarbeitern, was eine Solidarisierung innerhalb des Betriebs erschwert. Den NV-Bühne stellt Schmidt dabei als arbeitnehmerfeindliches Tarifsystem heraus und schlägt ein solidarisches Umverteilungsmodell vor. Als großes Problem markiert die Studie in diesem Zusammenhang die Problematik der vertraglichen Nichtverlängerung, die den künstlerisch Beschäftigten wenig Möglichkeiten langfristiger Planung schafft, was vielfach eine existenzielle Unsicherheit zur Folge hat. Mehrarbeit in Form von Überstunden und Wochenendproben bedeuten für Schmidt die logische Konsequenz eines Theatersystems der Überproduktion.

Die Ergebnisse erlauben Schmidt den Schluss, dass diejenigen mit der geringsten Macht im Theater am meisten arbeiten müssen. Als zentrales Problem zeichnet sich ab, dass viele Beschäftigte das Maß ihrer Belastung nicht mehr einschätzen können. Besonders einschlägig sind die Ergebnisse der Fragen nach dem allgemeinen Machtmissbrauch. So äußert die Hälfte der Befragten, an ihrem jetzigen Arbeitsplatz mit Missbrauch in Berührung gekommen zu sein – nur 9,4 % sind dies explizit nicht. Schmidt erhebt in diesem Zusammenhang erschreckende Zahlen zu psychischem Missbrauch in Form von

Manipulationen, Willkür und Unterdrückung von Minderheiten. Frauen und Künstlerinnen sind davon besonders betroffen. Weiterhin sprechen die Schilderungen der Befragten für einen sehr präsenten Nepotismus. Die Studie zeigt in aller Deutlichkeit, dass sich das Machtungleichgewicht auch in physischem und sexuellem Missbrauch äußert. Weiterhin wird von Diskriminierung berichtet und Attraktivität als Erfolgsfaktor markiert.

Die Studie stellt so zwangsläufig die Frage nach dem Erfolg von Gremien und Interessenvertretungen. Gemeinhin sprechen die Ergebnisse für ein geringes Vertrauen in solche Instanzen und vielmehr für ein System, in dem Angst eine zentrale Rolle einnimmt. Für die künstlerischen Mitarbeiter besteht kaum eine reale Möglichkeit der Partizipation an der Gestaltung der Organisation – auch die Ensemblevorstände intervenieren meist nur in akuten Fällen. Im Bereich des Persönlichkeitsschutzes der Beschäftigten zeigt sich ein großes Defizit, weswegen Schmidt ein klares Regelwerk und Monitoring-Systeme fordert um Missbrauch im Voraus eindämmen und sanktionieren zu können. Auch die Schauspielschulen, als zentrale Ausbildungsstätten, treten nach Auswertung der Studie als toxische Räume in Erscheinung.

Die Dysfunktionalität des Theatersystems sieht Schmidt in einer inneren Verriegelung von Entscheidungs-, Kommunikations- und Produktionsflüssen im Theater begründet und deren hierarchischer, intransparenter und unflexibler Struktur. Die Ursachen dafür findet Schmidt im Einzelintendanten-Modell, in der daraus resultierenden Machtzentrierung und im Tarifvertrag NV-Bühne. Eine zentrale Problematik sieht er in der Tatsache, dass es keine Ausbildung für Intendanten gibt und meist Regisseure ohne Managementkompetenzen diese Position übernehmen. Schmidt zufolge braucht die Leitung neben einem klaren künstlerischen Profil, vor allem auch eine gute Kenntnis aktueller Tendenzen in Management, Politik und rechtlichen Belangen. Er fordert deswegen psychologische Assessments und eine Weiterbildung der Führungspositionen. Und doch stellen für ihn auch diese Maßnahmen keinen Ersatz für eine Arbeitsteilung an den Spitzen der deutschen Theater dar. Die Organisation des Theaters in künstlerische, administrative, technische, planerische, organisatorische und manageriale Bereiche müsse auch auf der ersten Leitungsebene sichtbar sein – im besten Fall in Form eines Direktoriums. Eine Reform sollte Teamlösungen und verstärkte Prozessorientierung zum Ziel haben. Direkt damit einher gehen flache Hierarchien, Dezentralisierung und eine Teilung der Macht. Im Versuch, die Reformvorschläge durch managementtheoretische Begriffe und Modelle zu ergänzen und zu

erweitern schlägt Schmidt außerdem die Umsetzung eines ethischen Managementmodells vor – auf Grundlage einer Corporate Social Responsibility, nach welcher die Theater für alle Teilaspekte ihres Agierens die gesellschaftliche Verantwortung tragen. Alle Maßnahmen würden jedoch nur im Zusammenhang mit der Implementierung eines Codes of Conduct funktionieren, bei dessen Formulierung Organisationsführung, Arbeitsbedingungen und der soziale Schutz der Mitarbeiter Priorität haben müssten. Um das Theater nachhaltig reformieren zu können, erachtet der Autor die Unterstützung von Politik, Bühnengemeinschaft und Medien als unabdingbar – Institutionen, denen er vorwirft, sich bisher gegen einen Modernisierungsprozess zu stellen.

Neben diesen überzeugend vorgetragenen wichtigen empirischen Einsichten sei kritisch angemerkt, dass die frühzeitige Fixierung und Verabsolutierung des Intendantenmodells als zentrale Ursache der Missstände zur Folge hat, dass es Schmidt an anderen Stellen nicht gelingt, entscheidende Probleme konsequent weiterzuerfolgen. Er prangert so doch ziemlich pauschal ein System an, in welchem die Macht einiger weniger, der Ohnmacht der vielen gegenüberzustehen scheint. Damit verkennt er die zahlreichen Versuche vieler Theaterschaffender dem System etwas entgegenzusetzen – ein analytischer Blick auf solche Positivbeispiele hätte sicher neue Perspektiven bringen können ohne die Problematik der weithin herrschenden Verhältnisse zu relativieren. Darüber hinaus ist fraglich, ob ein Lösungsansatz, der maßgeblich auf der obersten Hierarchieebene ansetzt, ein System reformieren kann, das zuvor als auf allen Ebenen von Macht durchdrungen beschrieben wird. Zwar versucht sich Schmidt an der Frage, wie das Theater wieder Wahrnehmung als kollektive Kunstform finden kann, führt diese Auseinandersetzung jedoch nicht konsequent weiter. So lässt sich vor dem Hintergrund zeitgenössischer Theaterproduktion kaum noch legitimieren, dass die Regie weiterhin am meisten Geld und Anerkennung bündelt, obwohl die Schauspieler längst nicht mehr nur Regieanweisungen umsetzen, sondern als Künstler einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis leisten. Auch jene weiße und männliche Macht, die durch einen europäischen Kanon weiterhin auf den deutschen Bühnen reproduziert wird, hätte in einem Band mit dem Titel *Macht und Struktur am Theater* deutlich mehr Beachtung finden müssen. Indem Schmidt Kunst und Strukturprobleme jedoch gemeinhin nicht ausreichend zusammendenkt, entgehen ihm zentrale Zusammenhänge. Grundsätzlich hätte man im Zusammenhang einer Publikation, die sich im Kunstfeld bewegt, eine genauere Prüfung und Berücksichtigung der Anforderun-

gen künstlerischer Prozesse erwartet. Dies ist insbesondere bei der Übertragung von Modellen und Begriffen aus der Wirtschaft auf einen Kunstbetrieb unbedingt notwendig. Vor diesem Hintergrund greifen die von Schmidt vorgestellten Lösungsansätze daher zu kurz. Auch die theoretische Einführung überzeugt nur teilweise, weil der dort unternommene Versuch einer Übertragung von Theorien auf die Institution Theater ohne deren Einbettung in die Ergebnisse der Studie konstruiert wirkt. Und doch bleibt es ein großer Verdienst Schmidts, erstmals in aller Ausführlichkeit die Machtasymmetrie und ihre Konsequenzen innerhalb des deutschen Theatersystems ins Zentrum einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu stellen und offenzulegen. Kulturpolitik und Kulturmanagement werden sich zu den Ergebnissen verhalten müssen. Darüber hinaus liefert Schmidt auch den Theaterschaffenden selbst ein wichtiges Instrument im Kampf gegen die toxischen Strukturen im Theaterbetrieb.

*Friederike Kötter\**  
*Kammerspiele München*

**KARL-HEINZ REUBAND (Hg.): Oper, Publikum und Gesellschaft. Wiesbaden (Springer) 2018, 371 Seiten und 14 Abb.**

Das Publikum ist der unverzichtbare Adressat jeglichen Opernbetriebs, gleichzeitig aber ein großer Unbekannter. Will man das Publikum nicht nur als schwindend, krisenhaft und in der Konsequenz dieser Annahmen als Objekt von Konzeptionen, sondern als Partner des Opernbetriebs einbeziehen, muss man diesen großen Unbekannten näher kennenlernen.

Karl-Heinz Reuband, seit letzten Sommer emeritierter Soziologe an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, hat seiner langen Reihe von Veröffentlichungen empirischer Studien zur Institution Oper nun einen Herausgeberband hinzugefügt, der sich mit dem Opernpublikum beschäftigt. „Ob die Annahmen über andersgeartete Publikumsstrukturen zutreffen oder nicht, ist eine Frage, die man nur empirisch angehen kann.“ (320) formuliert der Herausgeber seine Intention mit aller Deutlichkeit

\* Email: [friederike.koetter@outlook.de](mailto:friederike.koetter@outlook.de)